



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

Trabalho Final de Mestrado - Trabalho de Projecto

ANÁLISE E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO SERVIÇO LOGÍSTICO AO CLIENTE INTERNO DA EMPRESA ‘ABC’

HEIDY LAURA RODRIGUES MARQUES

Orientador: Professor Doutor José Miguel Aragão Celestino Soares

Júri:

Presidente: Professor Doutor Manuel Duarte Mendes Monteiro Laranja,
Professor Associado com Agregação do Instituto Superior de Economia e
Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Professor Doutor Eduardo Barbosa do Couto, Professor Auxiliar do
Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de
Lisboa

Professor Doutor José Miguel Aragão Celestino Soares, Professor
Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade
Técnica de Lisboa

Lisboa, Maio 2011

Resumo

Analisar o desempenho da logística tornou-se uma prioridade. O serviço logístico ao cliente é uma parte da oferta total do serviço da empresa e pode ser aproveitado para criar valor, vantagem competitiva, satisfação ao cliente e aumentar a quota de mercado.

A empresa “ABC” considerou importante avaliar o serviço logístico que prestou às suas filiais no ano 2009 e determinar o que elas consideram mais importante nesse serviço. Para a obtenção dos dados necessários, recorreu-se a um questionário enviado a todas as filiais da empresa, constatando-se, através da análise dos mesmos, que em geral o nível de serviço oferecido aos clientes internos durante o ano 2009 foi satisfatório. Resultou também que os dois factores mais importantes para as filias da empresa “ABC” no momento de avaliar o serviço logístico são a qualidade do pedido (produto) e o processo de encomenda. No entanto, existem também outros factores que as filiais consideram importantes e aos quais a empresa deve prestar especial atenção, nomeadamente as quantidades entregues do pedido e a qualidade da informação.

Finalmente, e baseado nos resultados do inquérito, o presente projecto propõe algumas melhorias para optimizar o serviço logístico da empresa ABC.

Palavras-chave: Logística, Serviço Logístico, Expectativas dos Clientes, Cliente Interno, Qualidade do Serviço.

Abstract

Analysis of the logistics performance has become a priority. The logistic service is part of the total service of a Company and might be used to create value, gain competitive advantage, increase customer satisfaction and market share.

The Company "ABC" considered important to evaluate the logistic service provided in 2009 to their subsidiaries, and also to know what they consider most important in that service. To obtain the necessary data, a questionnaire was sent to all the company's subsidiaries, and after analyzing the results, it was concluded that in general the logistic service level offered to the customers during 2009 was satisfactory, and that customers considered "Order Quality" and "The Ordering Procedure" the two most important factors when analyzing the logistic service. However, there were other factors that Company "ABC" must consider to improve the service quality, in particular the "Ordering Release Quantity" and the "Information Quality".

Finally, and based on these findings, the present project proposes some actions in order to optimize the logistic service level of Company ABC.

Keywords: Logistics, Logistic Service, Customer Expectations, Internal Customer, Service Quality.

Índice

Resumo	i
Abstract	ii
Índice	iii
Lista de Figuras	iv
Agradecimentos	vi
Capítulo 1 – Introdução	1
Capítulo 2 – Revisão da Literatura	5
2.1 – A Logística nas Empresas	5
2.2 – Desenvolvimento Logístico como Necessidade Estratégica	6
2.3 – O desempenho logístico e a sua Influência no Desempenho Organizacional ..	12
2.4 – Capacidade Logística Estratégica	16
2.5 – Qualidade do Serviço Logístico	18
2.6 – Tempo do Ciclo de Encomenda	20
Capítulo 3 – Metodologia	25
3.1 – Questões de Pesquisa	26
Capítulo 4 – Apresentação e Análise dos Resultados	28
Capítulo 5 – Conclusões e Recomendações	51
5.1 – Conclusões	51
5.2 – Recomendações	53
5.3 – Limitações	55
Referências Bibliográficas	56
Anexo 1	59

Lista de Figuras

Figura 2.1 – Um modelo de desempenho logístico	14
Figura 2.2 – Nove dimensões da qualidade do serviço logístico	20
Figura 2.3 – Componentes de um ciclo de encomenda do cliente	23
Figura 4.1 – Qualidade da Informação	27
Figura 4.2 – Processo de Encomenda	28
Figura 4.3 – Quantidades do Pedido	29
Figura 4.4 – Tempos	30
Figura 4.5 – Precisão/Exactidão do Pedido	30
Figura 4.6 – Qualidade do Pedido (Produtos)	31
Figura 4.7 – Condições do Pedido	31
Figura 4.8 – Gestão das Discrepâncias nos Pedidos	32
Figura 4.9 – Qualidade do Serviço / Pessoas de Contacto	33
Figura 4.10 – Documentos	33
Figura 4.11 – Qualidade da Informação	34
Figura 4.12 – Grau de Importância do Processo de Encomenda	35
Figura 4.13 – Grau de Importância das Quantidades do Pedido	35
Figura 4.14 – Grau de Importância dos Tempos	36
Figura 4.15 – Grau de Importância da Precisão/ Exactidão do Pedido	36
Figura 4.16 – Grau de Importância da Qualidade do Pedido (produtos)	37
Figura 4.17 – Grau de Importância das Condições do Pedido	37

Figura 4.18 – Grau de Importância da Gestão das Discrepâncias no Pedido	38
Figura 4.19 – Grau de Importância da Qualidade do Serviço / Pessoas de Contacto ...	39
Figura 4.20 – Grau de Importância dos Documentos	39
Figura 4.21 – Percepção por parte do cliente do Serviço Logístico prestado no ano 2009	41
Figura 4.22 – Desempenho de Entregas dos Pedidos no ano 2009	42

Agradecimentos

Este Trabalho Final de Mestrado, se bem que requereu muito esforço e dedicação da minha parte e da do meu orientador, não teria sido possível sem a cooperação desinteressada de todas e de cada uma das pessoas que citarei.

Primeiro que tudo quero dar graças a Deus por estar sempre comigo em cada passo que dou, por fortalecer o meu coração e iluminar a minha mente, e por ter posto no meu caminho todas aquelas pessoas que têm sido o meu suporte e companhia durante estes anos.

Quero agradecer ao meu marido por ser a minha fonte de inspiração, e por todo o seu amor e apoio.

Aos meus pais, como testemunha de carinho e eterno agradecimento, pelo amor, valores e apoio incondicional.

Devo agradecer de maneira especial ao meu orientador Professor Doutor José Miguel Soares por ter aceitado orientar este projecto, e também pelo seu apoio, confiança no meu trabalho, e capacidade de guiar as minhas ideias.

Em geral, quero agradecer a todas e a cada uma das pessoas que conviveram comigo durante a realização desta tese, com os seus altos e baixos, agradecendo-lhes desde o mais profundo do meu coração todo o apoio, colaboração e ânimo.

1. Introdução

A excelência no desempenho das actividades logísticas tornou-se hoje uma poderosa fonte de vantagem competitiva em parte devido ao seu impacto visível nos clientes (Mentzer *et al.*, 2001). Cada vez mais, as empresas têm vindo a concorrer com base na resposta, entrega ou tempo de expedição dos pedidos (Ho e Yu-Sheng, 2004).

A Empresa ABC tomando em conta que as actividades logísticas sempre têm sido relevantes para o seu bom funcionamento, considerou importante analisar o seu desempenho. Nesse sentido determinou fazer um trabalho de projecto, com o objectivo de analisar e avaliar o desempenho do serviço logístico que a empresa presta às suas filiais.

O serviço ao cliente é o resultado final de todas as actividades logísticas e processos da cadeia de aprovisionamento. Por conseguinte é uma das melhores formas de avaliar o desempenho do departamento logístico.

O que pretende a empresa com esta análise e avaliação, é ter um panorama da situação actual do departamento de logística no que se refere ao serviço ao cliente interno, em virtude de mais de 80 % do que fabrica a Empresa ABC, ser para envio para as suas filiais. Numa segunda fase, a empresa tentará obter propostas de melhoria nos processos que estejam a afectar o nível do serviço logístico que presta às suas filiais, com a finalidade de melhorar o seu relacionamento com o cliente interno.

Este trabalho de projecto tem então como objectivo analisar e avaliar o desempenho do serviço logístico que a Empresa ABC presta aos seus clientes internos.

A ABC é uma empresa química farmacêutica de origem alemã, e em Portugal focaliza-se no fabrico e comercialização de produtos farmacêuticos, sendo o seu grande volume de negócio dedicado à exportação de produtos para as suas 28 filiais, situadas, por exemplo, em Espanha, Suíça, Bélgica, entre outros, embora também fabrique para mercado local, sendo porém uma minoria do volume de produção (cerca de 19%).

O departamento de logística da Empresa ABC Portugal, é o encarregado, entre outras actividades, de fazer o planeamento de produtos importados, o planeamento de compra de material de embalagem e matéria-prima, o plano de exportação com base no requerido pelas filiais, e o plano de fabrico e embalagem juntamente com o departamento de produção, controlo e armazenamento de stock, facturação e atendimento ao cliente interno e externo.

O processo de exportação inter-companhia começa com a colocação do pedido por parte da filial. Com base nos pedidos das filiais fazem-se as encomendas das matérias-primas e materiais de embalagem, e de acordo com a disponibilidade dos materiais faz-se então o planeamento de produção e embalagem. Uma vez o produto embalado, este deve passar por um análise do departamento de qualidade, e só depois se faz o plano de exportação dos produtos, dando prioridade aos produtos com a data confirmada de entrega mais próxima. É por isso importante que o fluxo de trabalho passe de um departamento para outro com agilidade, evitando erros de comunicação, altos custos e dispersão do foco no cliente.

No departamento de logística a supervisora de planeamento é a pessoa responsável por receber e confirmar os pedidos das filiais, e faz semanalmente uma conferência

telefónica com a pessoa de contacto da filial da Suíça, que gere e coloca os pedidos em Portugal de todas as filias. Esta conferência tem como finalidade principal, obter o feedback dos clientes internos, confirmar pedidos, dar informação de pedidos já colocados quanto a datas de envio, e/ou reportar algum desvio ou atraso no caso do tal acontecer.

O serviço logístico ao cliente é o resultado final das actividades do departamento de logística. Normalmente as empresas estabelecem um nível de serviço objectivo, e planeiam atingi-lo da forma mais económica possível.

Os principais elementos do serviço ao cliente que podem ser controlados pelos responsáveis do departamento de logística, estão dentro do conceito de tempo do ciclo de pedido (ou de serviço). Segundo Ballou (2004) o ciclo do pedido pode-se definir como o tempo que decorre entre momento em que se recebe o pedido do cliente até o momento em que o cliente recebe o seu pedido.

Em algumas circunstâncias, a incerteza no desempenho do serviço ao cliente não pode controlar-se da forma que os clientes desejariam. Portanto, uma prática óbvia para reduzir o impacto da incerteza, é proporcionar aos clientes informação sobre o progresso dos seus pedidos.

O departamento de logística da Empresa ABC quer avaliar e analisar o desempenho no que se refere ao serviço logístico que presta ao seu cliente interno, particularmente às suas filiais. O que motivou a empresa a desenvolver este trabalho de projecto, é que tem recebido algumas queixas por parte dos clientes internos (filiais), principalmente no que se refere ao cumprimento das datas de entrega, recorrência nas entregas parciais dos

pedidos, falta de informação actualizada sobre o estado dos seus pedidos e disponibilidade de stock.

Para obter a informação que este projecto requer, vai-se analisar o nível de serviço da empresa no ano 2009. É também necessário identificar o que é importante para o cliente no que se refere ao serviço logístico, e qual é a sua percepção desse serviço. Para isto vai-se fazer um questionário às pessoas responsáveis pela colocação de pedidos e pelo controlo e seguimento dos mesmos, das 28 filiais da Empresa “ABC Portugal”. Seguidamente cruzar-se-á a informação relativa as actividades importantes para o cliente, com o desempenho do serviço logístico prestado ao cliente interno, avaliando-se então se o que se está oferecendo, como serviço, é aquilo que o cliente espera.

Finalmente, uma vez cruzada a informação, analisados os dados e avaliado o desempenho do serviço logístico que da empresa, seguem-se as conclusões e as recomendações de melhorias.

O trabalho encontra-se estruturado em 5 Capítulos, sendo o primeiro a Introdução. No Capítulo 2 é feito o enquadramento teórico do tema, através de uma revisão da literatura sobre a logística, a sua importância e a sua influência sobre o desempenho organizacional.

Seguidamente no Capítulo 3, é descrita a metodologia utilizada, e no Capítulo 4 é feita a apresentação e análise dos dados obtidos através dos questionários.

Por último, no Capítulo 5 são apresentadas as conclusões e as recomendações resultantes do estudo, e indicadas linhas de orientação para o futuro.

2. Revisão da Literatura

2.1 A Logística nas Empresas

Numa época de grande pressão competitiva, as empresas a nível global têm vindo a sentir um crescimento nas expectativas dos clientes, o que as tem levado a aumentar o seu esforço na inovação dos produtos/serviços que oferecem, e também nas suas actividades logísticas (Schoenherr, 2009).

Nas empresas a palavra logística relaciona-se de uma forma directa com todas as actividades inerentes aos processos de aprovisionamento, fabrico, armazenagem e distribuição de produtos (Tejero e Juan, 2007).

Compreende-se facilmente que desde que existiu a actividade industrial, sempre houve problemas relacionados com o aprovisionamento, com o fabrico, com a armazenagem e a distribuição de produtos, no entanto não existia a definição de logística tal como hoje em dia o entendemos. A razão fundamental é que a logística é uma filosofia específica na forma de gerir uma empresa.

Tradicionalmente, segundo Tejero e Juan (2007), nas empresas têm existido sempre três ciclos básicos de gestão:

- O ciclo de aprovisionamento de materiais;
- O ciclo de fabrico

- O ciclo de armazenagem e distribuição (a colocação dos produtos no consumidor final).

Estes ciclos operavam de uma forma desconexa, no sentido em que o problema principal do chefe de aprovisionamento era o de conseguir os materiais e componentes necessários para que a fábrica funcionasse com continuidade, evitando o interromper a produção, adquirindo-os ao menor custo possível. Isto podia implicar stocks desnecessariamente excessivos, com altos custos de capital investido, e com risco de obsolescência ou caducidade do produto.

Por outro lado, o que a fábrica desejava era uma programação com um horizonte amplo e estável de fabrico, que lhe permitisse produzir a grande escala e obter economias de produção. Por sua vez, isto originava stocks de produtos acabados, com elevados custos de armazenagem e conservação.

A distribuição física também não respondia às necessidades de rapidez e fiabilidade exigidas pelo mercado.

Tudo isto se traduzia em longos tempos de resposta ao cliente e em grandes investimentos de capital (stock), o que por sua vez contribuía para aumentar os custos da empresa, perdendo competitividade e quota de mercado (Tejero e Juan, 2007

2.2 Desenvolvimento Logístico como Necessidade Estratégica

O foco mais eficaz para o planeamento logístico na Europa não difere muito dos utilizados para o planeamento nos Estados Unidos. No entanto, o processo de planeamento estratégico logístico na Europa é mais complicado em virtude das incertezas e pressões (quer no ambiente externo, quer no interno de cada empresa) que existem na Europa. Estas incertezas representam grandes desafios adicionais para os directores logísticos e incrementam um grau de dificuldade do processo de planeamento (Gonzales, 2003).

A procura de vantagem competitiva não fazia sentido se não se baseasse num esforço permanente da empresa em satisfazer as necessidades dos seus clientes, ou em outras palavras, fornecer o produto/serviço que o mercado deseja.

O serviço ao cliente, segundo Tejero e Juan (2007), constitui todo o conjunto de acções necessárias para que o cliente receba:

- A informação adequada;
- O produto desejado;
- A qualidade desejada;
- O prazo de entrega mínimo;
- As condições de venda aceitáveis;

- A garantia comercial do produto vendido;
- O serviço pós-venda eficaz.

O serviço logístico ao cliente é uma parte da oferta total do serviço da empresa. As capacidades do serviço logístico podem ser aproveitadas para criar valor, vantagem competitiva, satisfação ao cliente e aumentar a quota de mercado (Mentzer *et al.*, 2001).

Por conseguinte, e segundo Tejero e Juan (2007), desde o ponto de vista logístico as organizações devem centrar-se fundamentalmente em três parâmetros:

- O grau de disponibilidade de stock;
- O prazo de entrega;
- A fiabilidade dos prazos de entrega.

O grau de disponibilidade de stock significa a probabilidade de um pedido ser integralmente fornecido a partir do stock comercial disponível para a venda, e pode ser definido com a seguinte fórmula:

$$\text{Grau de serviço} = (\text{procura atendida} / \text{procura aprovada ou confirmada}) \times 100$$

Para compreender bem o significado destes parâmetros, é importante entender que a procura aprovada ou confirmada, é o volume de pedidos que foi aceite pelo departamento de crédito e confirmado pela pessoa contacto.

O prazo de entrega, representa o tempo decorrido desde que o cliente solicita ou coloca um pedido até que este está fisicamente em seu poder.

Este ciclo compreende uma série de segmentos de tempo em torno dos quais a logística deve incidir para conseguir uma máxima rapidez do processo, como por exemplo:

- Colocação do pedido por parte do cliente - tempo que decorre desde o momento em que o cliente coloca o pedido até que a pessoa de contacto dentro da empresa o recebe.
- Tramitação burocrática do pedido - processo relacionado com o controlo de créditos, consulta da disponibilidade de stock acabado ou de matéria-prima, fabrico, e colocação no armazém do envio.
- Tramitação no armazém - recolha do produto, embalagem, etiquetagem e controlo até estar pronto para ser carregado no transporte.
- Transporte - carregamento dos camiões, tempo do trajecto e descarregamento do produto no armazém do cliente ou no ponto de destino.

Por último, a fiabilidade representa a maior ou a menor aproximação do tempo do ciclo de pedido a um padrão pré-determinado. Logicamente não é igual um prazo de entrega de 10 dias com uma fiabilidade de mais ou menos 2 dias, a um prazo de entrega de 7 dias com uma fiabilidade de entrega de mais ou menos 5 dias, devido aos negativos efeitos psicológicos dos atrasos.

Segundo Tejero e Juan (2007), inquéritos realizados a nível europeu, assim como um estudo feito em Espanha, demonstram que para artigos de consumo, a preferência tanto de retalhistas, como de armazenistas, se centra fundamentalmente na fiabilidade das entregas, seguido pela rapidez e disponibilidade do produto. Isto tem lógica se se tiver em conta que esses factores condicionam a fidelidade e a satisfação do consumidor final.

Na logística, os investigadores têm-se centrado no efeito das políticas do serviço logístico na satisfação do cliente (Sharma *et al.*, 1995), e segundo Ballou (2004), os elementos do serviço ao cliente, podem-se agrupar em três categorias, pré-transacção, transacção e pós-transacção:

- Elementos de Pré-transacção: Estabelecem um ambiente adequado para um bom serviço ao cliente. Por meio da declaração escrita da política do serviço ao cliente, assim como do conhecimento do tempo estimado de entrega do pedido, das políticas de devolução e da forma de tratar os pedidos em atrasos. Com isto o cliente conhece o tipo de serviço que pode esperar.
- Elementos de Transacção: São aqueles que dão como resultado a entrega do pedido ao cliente. O estabelecimento dos níveis de stock, tipos de transporte, e procedimentos para processamentos de pedidos são alguns exemplos. Estes elementos, por sua vez, afectam os tempos de entrega, o cumprimento dos pedidos e a disponibilidade de stock.

- Elementos de Pós-transacção: Representa o conjunto de serviços necessários para proteger os clientes de receber produtos em mau estado, e gerir devoluções e reclamações. Estes serviços são apresentados depois da venda do produto, mas devem ser planeados nas etapas de pré-transacção e transacção.

Segundo o mesmo autor, não é fácil encontrar uma medida para avaliar de maneira eficaz o desempenho do serviço logístico ao cliente considerando as múltiplas dimensões do serviço. No entanto, uma forma eficaz de o fazer é avaliando o tempo total do ciclo de pedido e a sua variabilidade, sendo representado com a percentagem de pedidos que cumprem os tempos do ciclo de pedido. O serviço logístico ao cliente pode também avaliar-se em termos do tempo mínimo, máximo, e médio de gestão de pedidos, percentagem de pedidos geridos dentro do tempo objectivo, percentagem de entregas a tempo, percentagem de pedidos entregues na totalidade e taxa de cumprimento de pedidos.

O ciclo do pedido contém todos os elementos relacionados com o tempo, que dão forma ao tempo total requerido para que um cliente receba o pedido. Os elementos individuais do tempo do ciclo de pedido que constituem o tempo total do ciclo do pedido são o tempo de transmissão do pedido, o tempo de processamento do pedido, a disponibilidade do stock, o tempo de fabrico/embalagem e a entrega do pedido. Estes elementos podem controlar-se directa ou indirectamente por meio da selecção e o desenho de métodos de transmissão de pedidos, políticas de inventário e armazenamento, procedimentos de processamento de pedidos, modos de transporte e métodos de programação (Ballou, 2004)

Os responsáveis da logística devem compreender as expectativas dos clientes em relação ao serviço logístico, com a finalidade de aumentar a satisfação dos seus clientes. Se os clientes não estão satisfeitos com o desempenho do serviço logístico, os responsáveis podem aumentar esse nível de satisfação, escutando e dando uma rápida resposta as necessidades não satisfeitas.

A importância de monitorar constantemente as expectativas dos clientes e o desempenho do serviço logístico prestado, tem sido destacado por muitos autores (Sharma *et al.*, 1995). Empresas como a Xerox e Distribution Centers Inc, entre outras, desenvolveram vantagens competitivas, oferecendo um serviço logístico superior aos seus concorrentes.

Portanto é muito importante monitorar e tentar entender as expectativas dos clientes no que se refere ao serviço logístico, desenvolvendo e ajustando as políticas da logística para cumprir com as expectativas.

2.3 O Desempenho Logístico e a sua Influência no Desempenho Organizacional

É pedido à logística para contribuir cada vez mais para o bom desempenho organizacional. Consequentemente, estudos sobre logística têm examinado a influência que o desempenho das actividades e das capacidades logísticas têm no desempenho geral da empresa. Vários estudos têm demonstrado que um excelente desempenho das actividades e das capacidades logísticas está associado a um melhor desempenho organizacional (Fugate *et al.*, 2010).

Com a crescente percepção das implicações estratégicas da logística e a consciencialização de como os benefícios da logística permitem aumentar o valor dos clientes, medir o seu desempenho tornou-se uma prioridade. Medidas tradicionais do desempenho da logística incluem medidas tais como tempo do ciclo do pedido, custos, e retorno sobre os activos ou investimentos, e medidas como as percepções dos gestores acerca da satisfação e fidelização dos clientes. Mais recentemente, alguns autores têm defendido que as medidas do desempenho logístico estão ligadas à estratégia corporativa e à incorporação na mesma das perspectivas dos clientes (Fugate *et al.*, 2010).

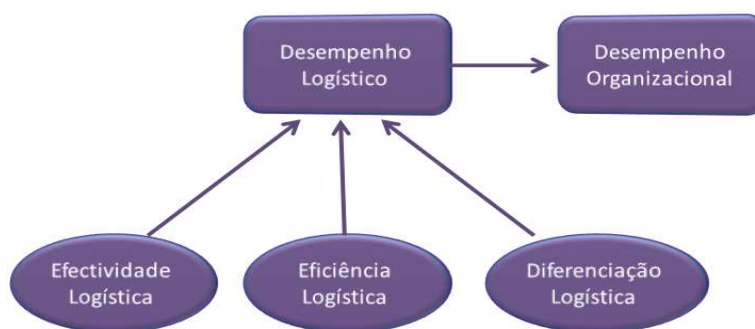
Mentzer e Konrad (1991) definiram o desempenho logístico como a eficiência e eficácia na realização das actividades logísticas. Langley e Holcomb (1992) alargaram esta definição considerando a diferenciação logística como um elemento-chave de desempenho e afirmando que a logística pode criar valor através da eficiência, eficácia e diferenciação. Por exemplo, o valor pode ser criado através de elementos do serviço ao cliente como a disponibilidade do produto, o lead-time e a consistência de entrega, e a facilidade de colocação dos pedidos.

Se a logística conseguir valor através da inimitabilidade das suas actividades, uma empresa pode ser capaz de se diferenciar dos seus concorrentes. Smith (2000) apud Fugate *et al.* (2010), define o desempenho da logística como englobando a eficiência, a eficácia e a diferenciação.

Em resumo, praticamente todos os diversos critérios do desempenho logístico apresentados podem ser incluído nas dimensões da eficácia, eficiência e diferenciação,

como mostrado na figura seguinte (Figura 2.1). Portanto, a evidência acumulada de pesquisas anteriores sugere que o desempenho da logística é multi-dimensional e é definido como o grau de eficiência, eficácia e diferenciação associados à realização das actividades da logística (Fugate *et al.*, 2010).

Figura 2.1 – Um modelo de desempenho logístico



Fonte: Adaptado de Fugate *et al.*, 2010

A eficiência refere-se ao funcionamento interno da logística, e é geralmente representada através da relação entre o nível normal de entradas e o nível real de saídas. É a proporção de recursos utilizados para os resultados obtidos, e é considerada a capacidade de fornecer os produtos, ou serviços, desejados, a um nível de custo que seja aceitável para o cliente. Num sentido mais amplo, é a capacidade da função logística para gerir os recursos com sabedoria, e Fugate *et al.*, (2010), adoptaram a definição de eficiência como a medida de quão bem os recursos consumidos são utilizados.

Estudos logísticos têm geralmente assumido que a eficiência e a eficácia são mutuamente exclusivas. Esse conceito de desempenho logístico tem levado a que em cada debate sobre logística, se implique que os gestores devem esforçar-se para atingir a

eficiência ou a eficácia, com o alcançar de uma impedindo a outra. Esta visão indica que o desempenho logístico que avança ao longo de uma dimensão, implica um recuo ao longo da outra.

Como exemplo deste argumento, temos a teoria de Fisher (1997) que alega que as cadeias de fornecimento não deviam ser avaliadas pela eficiência. Em contraste, um estudo mais recente (Selldin e Olhager, 2007 apud Fugate *et al.*, 2010), considera que as empresas que seleccionam cadeias de fornecimento eficientes e eficazes atingem um melhor desempenho financeiro que os seus concorrentes que seleccionam cadeias com apenas uma das dimensões. Daqui resulta o facto das empresas não deverem considerar o desempenho das dimensões (eficiência e eficácia) como inversamente relacionadas, devendo sim tentar atingir ambas simultaneamente.

No entanto, Mahoney (1988) apud Fugate *et al.*, (2010) argumentou que existe um contraste entre a eficiência e a eficácia, e isto faz com que as empresas sejam ou eficientes ou eficazes, mas não ambas. Outros (Ford e Schellenberg, 1982) sustentam a teoria que as organizações são complexas e perseguem diferentes objectivos simultaneamente, alegando que as empresas com altos desempenhos fazem ênfase tanto na eficiência como na eficácia. Ostroff e Shmitt (1993) concluíram que as empresas podem ser altamente efectivas, altamente eficientes, ambas ou nenhuma das duas.

Para além da eficiência e da eficácia, as actividades logísticas devem também prover o melhor valor aos clientes, com a finalidade de concorrer no mercado actual altamente competitivo. Devido a posição central da logística na criação de valor para o cliente

(Flint e Kent, 1999) o desempenho das actividades logísticas, deve ser percebido como superior ao dos concorrentes do mesmo segmento de mercado (Williamson *et al.*, 1990).

A investigação empírica realizada por Fugate *et al.* (2010), contradiz a tradicional ideia da relação entre eficiência e eficácia proposta por Fisher (1997) (para o autor ou se atinge uma ou a outra, nunca ambas). Os seus resultados indicaram que tentar atingir uma não impede de atingir a outra, mas sim uma reforça a outra. Os profissionais da logística não devem ter que escolher entre eficiência, eficácia e diferenciação, mas pelo contrário devem atingir as três simultaneamente, o que faria com que os gestores fossem mais inovadores e desenvolvessem estratégias para vencer essas diferenças.

Fugate *et al.* (2010), também enfatizaram o facto de que os profissionais da logística devem investigar e monitorar sistematicamente os resultados logísticos das outras empresas do mesmo sector de mercado, e comparar as suas actividades logísticas com as deles.

2.4 Capacidade Logística Estratégica

Num ambiente extremamente competitivo, a maior preocupação da gestão de topo em geral, e da gestão de logística em particular, deve ser o uso estratégico das capacidades e competências diferenciadas das empresas para obter vantagem competitiva. As capacidades de uma empresa são aquelas actividades que a empresa faz especialmente bem e que lhe permitem competir com êxito e prosperar no mercado. Alguns exemplos da área da logística incluem serviço ao cliente, disponibilidade de stock, optimização do tempo de resposta e baixos custos de distribuição. A mensagem da logística ao longo

dos últimos anos, tem sido, que as capacidades logísticas podem contribuir positivamente para a estratégia e o desempenho corporativo, e até por vezes podem torna-se na principal fonte de vantagem competitiva da empresa criando um valor diferenciado para o cliente (Morash *et al.*, 1996).

A diferenciação competitiva tem sido definida como os atributos, os processos organizacionais, os conhecimentos e as competências que permitem que uma empresa obtenha um desempenho superior e uma vantagem competitiva sustentável sobre os concorrentes.

Um conceito emergente para a investigação das capacidades da logística e práticas de gestão, é que capacidades diferenciadas podem suportar diferentes “disciplinas de valor” ou ênfases estratégicas. Duas grandes disciplinas de valor têm sido recentemente identificadas como proximidade ou intimidade com o cliente ou excelência operacional. A primeira disciplina de valor salienta o cliente externo e as suas metas e objectivos, e é uma abordagem orientada para a “procura” ou para o “cliente” (Morash *et al.*, 1996).

A segunda disciplina de valor está relacionada com a capacidade operacional de uma organização. Esta orientação para a oferta realça o cliente interno, como os departamentos de marketing e de produção e faz ênfase nas redes de distribuição para obter valor e vantagem competitiva.

Os mesmos autores sugerem que as capacidades relacionadas com as novas tecnologias, são mais fáceis de imitar e portanto não podem ser, a longo prazo, fontes sustentáveis de vantagem competitiva. Em contraste, as capacidades orientadas para a procura, que

resultam das relações comportamentais e da interacção com os clientes, e da cultura organizacional, são muito mais difíceis de imitar e por isso é mais provável que resultem numa fonte sustentável de vantagem competitiva.

Por conseguinte, as empresas deveriam desenvolver uma variedade de capacidades logísticas baseadas em objectivos de desempenho específicos, sendo também importante identificar as capacidades logísticas estratégicas que mais contribuem para o sucesso da empresa.

No actual ambiente competitivo o cliente procura a excelência, portanto a empresa deve primar pela criatividade, e em desenvolver todas as capacidades da empresa que são importantes para o cliente (Morash *et al.*, 1996).

2.5 Qualidade do Serviço Logístico

Conhecer que influência tem a qualidade do serviço logístico na satisfação dos clientes e no desempenho global da empresa, é extremamente importante para os responsáveis, portanto devem saber como os clientes avaliam a qualidade do serviço logístico prestado pela empresa (Mohammed e Harlina, 2007).

A qualidade do serviço e a satisfação dos clientes são importante no momento de criar vantagem competitiva e lealdade, estando muitos sectores a dar uma maior atenção a estes dois conceitos. Segundo Iacobucci *et al.* (1995) o que afecta a qualidade do serviço é o estabelecimento do preço, a implementação do serviço de entrega e a experiência dos fornecedores do serviço. A satisfação do cliente é afectada pela rapidez

do serviço, pelo processo de rectificação de erros e pelo ambiente físico onde se desenvolve a interacção.

A satisfação do cliente é fundamental para o negócio. Melhorar a qualidade dos serviços logísticos é particularmente importante porque ajuda a aumentar a satisfação do cliente (Bienstock *et al.*, 1997). Existem diversas definições de como a logística pode criar satisfação no cliente, mas as mais tradicionais estão baseadas no lugar e tempo desejados pelo cliente.

O grau de satisfação dos clientes em relação a um produto é determinado pelo impacto combinado dos atributos versus o custo. O desempenho do produto é um determinante importante da satisfação do cliente. No entanto, em mercados competitivos, é difícil obter vantagem competitiva somente proporcionando um produto de excelente desempenho. Isto deve-se ao facto dos grandes concorrentes também estarem a competir pelo mesmo mercado, e consequentemente o desempenho dos produtos torna-se similar. As empresas podem, no entanto, ter um impacto positivo na satisfação dos clientes, prestando serviços logísticos excelentes. Uma vez que altos níveis de serviços logísticos não são facilmente copiados, e às vezes são mesmo ignorados como ferramenta competitiva, eles podem ser usados com sucesso para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável (Sharma *et al.*, 1995).

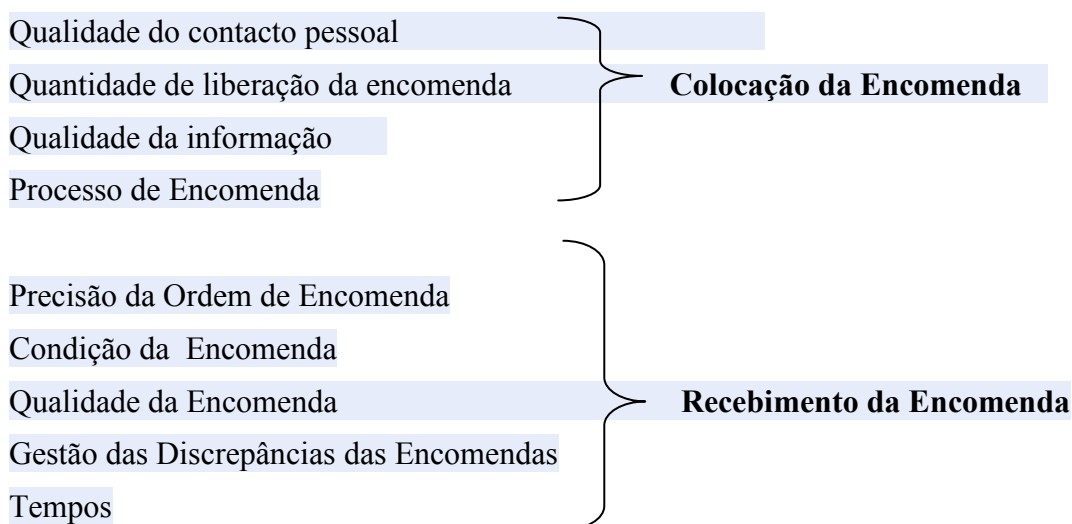
Os chamados sete “Rs” (siglas em inglês), descrevem os atributos da empresa em relação aos produtos e serviços que oferecem, que levam à criação de serviços que geram valor através da logística, ou seja, é a capacidade de entregar a quantidade

correcta, do produto correcto, no lugar correcto, no tempo correcto, nas condições correctas, com o preço correcto e com a informação correcta (Coyle *et al.*, 1992).

A utilização das definições de qualidade do serviço logístico baseadas no cliente (Bienstock *et al.*, 1997; Mentzer *et al.*, 2001; Mentzer *et al.*, 2004; Rinehart *et al.*, 1989) tem permitido a investigação da logística, que tradicionalmente estava mais focada na observação física dos atributos operacionais, ficar mais em consonância com o marketing, dedicando mais atenção a entender o valor percebido pelo cliente.

À medida que se foi identificando e medindo as percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço logístico, os profissionais de logística têm vindo a adicionar às medidas tradicionais, um conjunto de atributos relacionados com serviços operacionais. Com base nisto é importante avaliar a qualidade do serviço logístico considerando as nove dimensões apresentadas na Figura 2.2 (Mentzer *et al.*, 2004).

Figura 2.2 – Nove dimensões da qualidade do serviço logístico



Fonte: Adaptado de Mentzer *et al.*, (2004)

2.6 Tempo do Ciclo de Encomenda

Os principais elementos do serviço ao cliente que podem ser controlados pelos responsáveis da área da logística encontram-se inseridos no conceito de tempo do ciclo de encomenda.

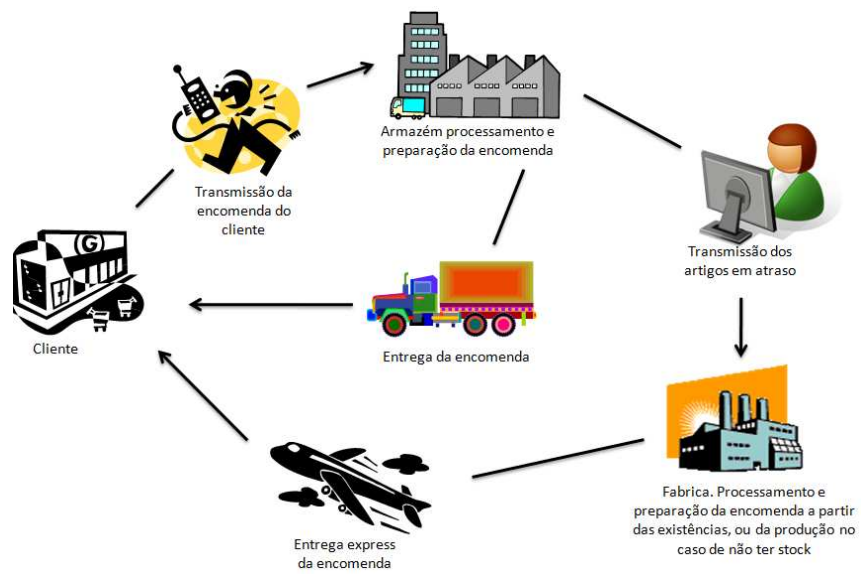
O tempo de ciclo de encomenda, segundo Balou (2004), é o tempo decorrido desde o momento em que se recebe a encomenda do cliente, (uma ordem de compra) até o momento em que o produto ou serviço é entregue ao cliente, e contém todos os eventos relacionados com o tempo que dão forma ao tempo total necessário para que um cliente receba a encomenda.

Os componentes individuais que formam o tempo de um típico ciclo de encomenda são o tempo de transmissão, o tempo de processamento e de preparação da encomenda, a disponibilidade de stock, o tempo de produção e embalagem e o tempo de entrega (Figura 2.3).

- Tempo de transmissão da encomenda - pode ser composto por vários elementos de tempo, que dependem do método utilizado para comunicar as encomendas. Um sistema de comunicação electrónico por vendedor, vai ter um tempo de transmissão de encomenda composto pelo tempo que o vendedor e o departamento de vendas retêm a encomenda antes de a transmitir, e pelo tempo que demora essa transmissão. Em algumas ocasiões também seria importante incluir aqui o tempo que o cliente demora a preencher uma encomenda.

- Tempo de processamento e preparação da encomenda - inclui actividades como preparação dos documentos para envio, actualizações de registos de stock, verificações de stocks, autorizações de crédito, verificações da encomenda para evitar erros, comunicações com o cliente e demais departamentos envolvidos sobre a situação da encomenda, e a difusão de informação relevante da encomenda para os departamentos de compras, produção e contabilidade. A preparação da encomenda inclui o tempo necessário para que uma encomenda se encontre disponível para entrega, desde o momento em que se tenha recebido a informação da mesma. Implica recolher os produtos das existências, e disponibilizá-los no ponto de saída do armazém. Se houver ruptura de stock, então o processamento pode incluir fabrico e embalagem completa do produto. Até certo ponto, a preparação e o processamento da encomenda apresentam-se de forma concorrente, porque o tempo total consumido por ambas actividades não é a soma dos tempos de cada uma, Pois existe uma sobreposição das actividades, começando o processamento da encomenda ligeiramente antes, devido à verificações de erros e à gestão inicial de documentos. A disponibilidade de stock tem um efeito notável sobre o tempo total do ciclo da encomenda, já que com frequência obriga a que os fluxos de produto e de informação saiam do canal estabelecido.
- O elemento final dentro do ciclo de encomenda, sobre o qual têm controlo directo os responsáveis da logística, é o tempo de entrega (tempo necessário para transportar o produto ou a encomenda desde o armazém até o cliente). Também pode incluir o tempo de carregamento no ponto de origem e o tempo de descarregamento no destino.

Figura 2.3 – Componentes de um ciclo de encomenda do cliente



Fonte: Adaptado de Balou 200

3. Metodologia

Pretende-se avaliar o serviço logístico que a empresa ABC prestou às suas filiais durante o ano 2009. A Empresa ABC é uma empresa farmacêutica de origem alemã, focalizando-se em Portugal no fabrico e comercialização de produtos farmacêuticos, sendo o seu grande volume de negócio dedicado à exportação de produtos para as suas 28 filiais situadas, por exemplo, em Espanha, Suíça, Bélgica, entre outros.

Os dados primários serão obtidos através de um questionário enviado às 28 filiais da empresa (apresentado no Anexo 1), com respostas via e-mail, sendo por isso para este trabalho de projecto considerado o total da população em análise. Este questionário foi desenvolvido levando em conta os processos logísticos da empresa ABC, as preocupações referidas pelas filiais durante as conferências telefónicas semanais e também com base na literatura consultada, especificamente considerando as nove dimensões abordadas por Mentzer *et al.* (2004) no seu estudo sobre serviços logísticos.

Seguindo a escala de Likert (Singh e Smith, 2006) será elaborada uma série de enunciados afirmativos sobre o tema a avaliar. O questionário será dividido em 10 factores relevantes da área logística da empresa, os quais vão conter as referidas afirmações referentes a cada dimensão, para as quais os inquiridos têm 5 opções de resposta de acordo a escala de Likert: sem opinião, discordo totalmente, discordo, concordo, concordo totalmente.

A escala do tipo Likert é uma escala psicométrica normalmente usada em questionários, e é a escala de uso mais amplo em inquéritos para a investigação. Quando se responde a um elemento de um questionário elaborado com a técnica de Likert, isso é feito especificando o nível concordância ou desacordo com uma declaração (Singh e Smith, 2006).

A análise será feita considerando a percentagem de filiais com respostas favoráveis ou desfavoráveis para a avaliação de cada dimensão, para assim determinar qual é o processo que melhor cumpre com as expectativas dos clientes internos da empresa. Seguidamente será feito o cruzamento deste resultado com outra série de perguntas na qual se vai determinar qual é o grau de importância de cada factor para as filiais, e onde os inquiridos darão a cada factor um grau de importância, sendo 1 o mais importante, e 10 o menos. Finalmente, será apresentada a noção do serviço logístico prestado pela empresa segundo as 28 filiais, sendo também apresentadas as respectivas recomendações no sentido de melhorar, se necessário, o seu serviço logístico às filiais.

As fontes secundárias, serão as bases de dados bibliográficas, como a Biblioteca do Conhecimento Online (B-on), para além de artigos publicados em revistas académicas e estudos e relatórios obtidos em bibliotecas e consultas na internet.

3.1 Questões de Pesquisa

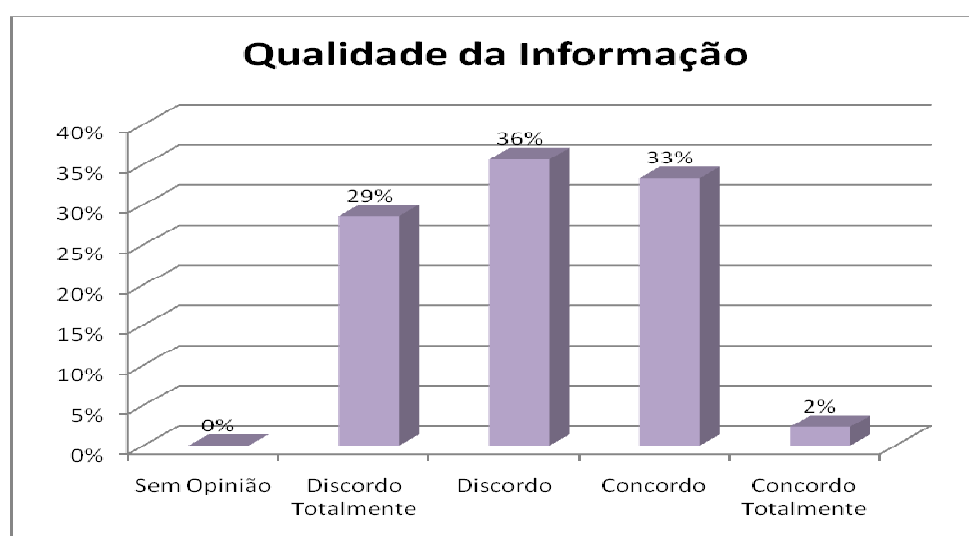
Do estudo preliminar e dos contactos estabelecidos, surgiram então as seguintes questões de pesquisa para a elaboração deste trabalho de projecto:

1. Qual é a percepção do cliente interno no que se refere ao serviço logístico que a Empresa ABC presta as suas filiais?
2. Que factores são mais importantes para o cliente interno da Empresa ABC em relação ao processo logístico?
3. É o nível de serviço logístico prestado pela Empresa adequado às expectativas do cliente interno?

4. Apresentação e Análise dos Resultados

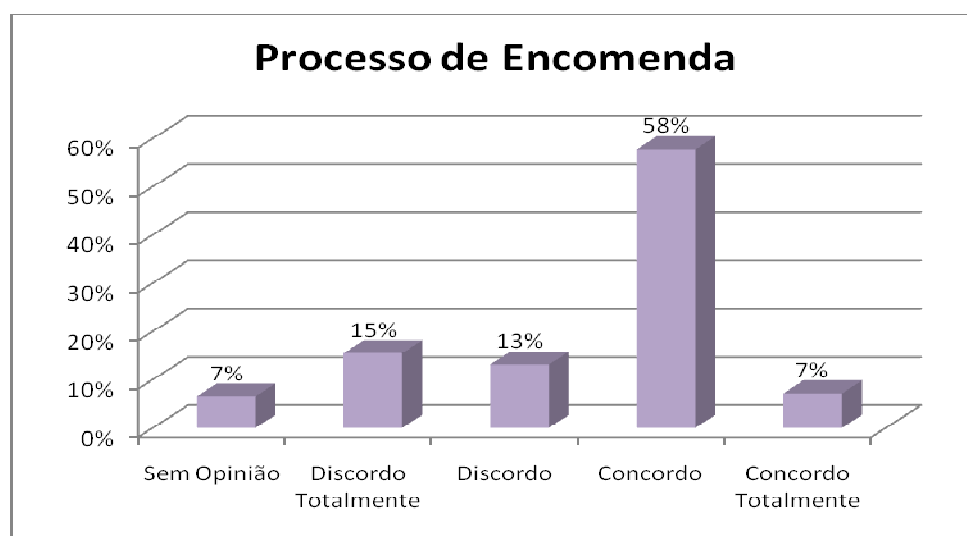
Para avaliar o serviço logístico que a empresa ABC presta às suas filiais, foi enviado um questionário (ver Anexo 1) sobre os processos logísticos mais importantes da empresa, a todas as filiais.

Figura 4.1 – Qualidade da Informação



Segundo o inquérito realizado às 28 filiais da empresa ABC, podemos concluir em relação a esta pergunta (Figura 4.1), que a maioria não está satisfeita com a qualidade da informação fornecida pela empresa, já que não existe um catálogo, ou pelo menos uma listagem, com a informação relevante sobre produtos, preços, prazo de reaprovisionamento (lead-time), quantidades máximas e mínimas de encomenda, ou com o stock actualizado dos produtos.

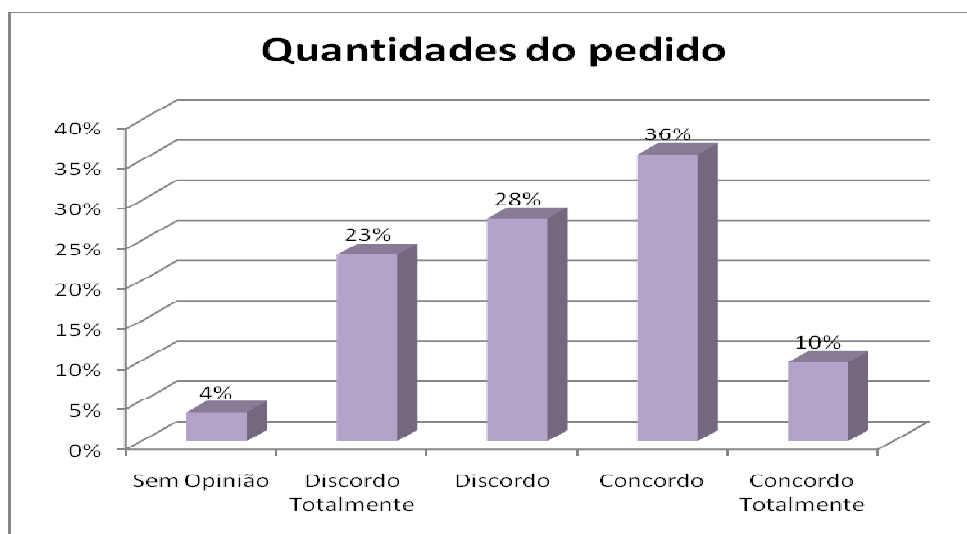
Figura 4.2 – Processo de Encomenda



As filiais da empresa concordam que a data de entrega estimada pelo departamento de logística da empresa, não difere muito do real, dando a empresa prioridade aos pedidos catalogados como urgentes (Figura 4.2).

Consideram também que o processo de requisição de produtos é simples e efectivo. No entanto, 25 das 28 filiais afirmam que a empresa não disponibiliza informação referente ao stock actual dos produtos, nem ao estado dos pedidos.

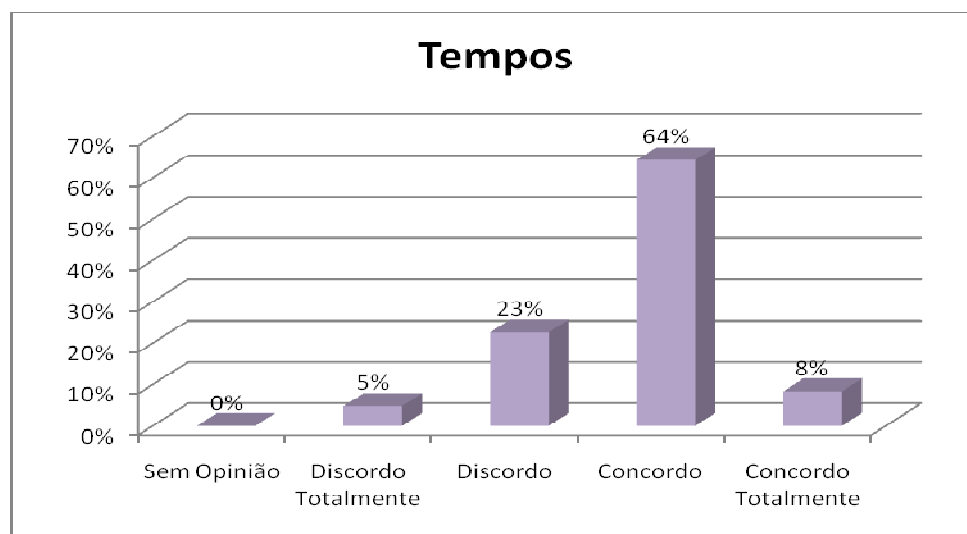
Figura 4.3 – Quantidades do Pedido



Em relação às quantidades do pedido, apesar de muitas das filiais estarem de acordo com a quantidade máxima e mínima de encomenda estabelecidas para cada produto, na maioria dos casos os pedidos não são entregues na totalidade na data confirmada de entrega. As respostas indicam que a maioria das filiais (51%) está descontente com a característica ‘Quantidades do Pedido’, pelo que haverá um motivo válido para a Empresa ABC prestar mais atenção a este factor (Figura 4.3).

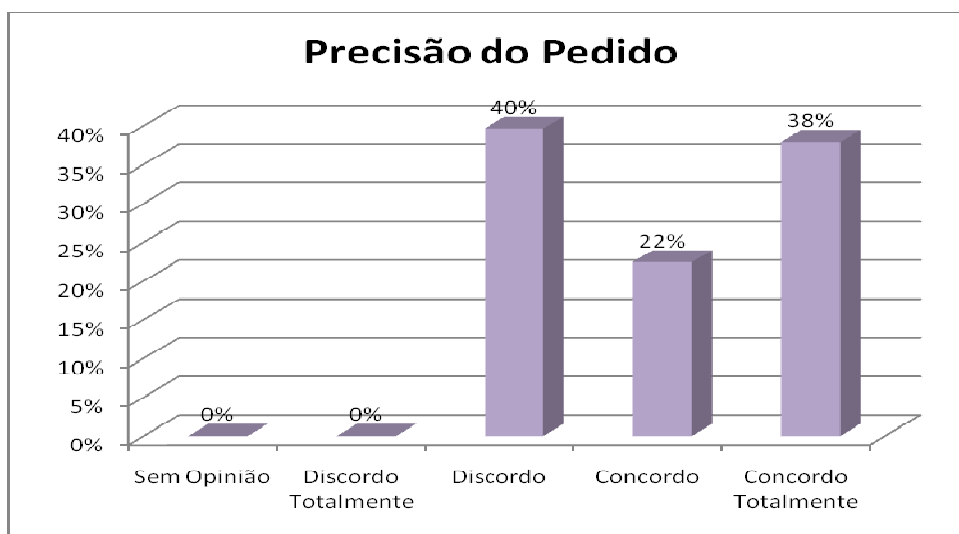
Além disso não é possível, em ocasiões excepcionais, colocar um pedido de quantidades diferentes da quantidade máxima e mínima de encomenda estabelecidas para cada produto, o que ainda aumenta mais o descontentamento das filiais.

Figura 4.4 – Tempos



A maioria das filiais concorda com o facto de que tempo transcorrido entre a colocação do pedido e o receber a encomenda é adequado (Figura 4.4). Os pedidos chegam habitualmente na data acordada e a Empresa ABC informa atempadamente as filiais quando ocorre algum problema ou inconveniente inesperado.

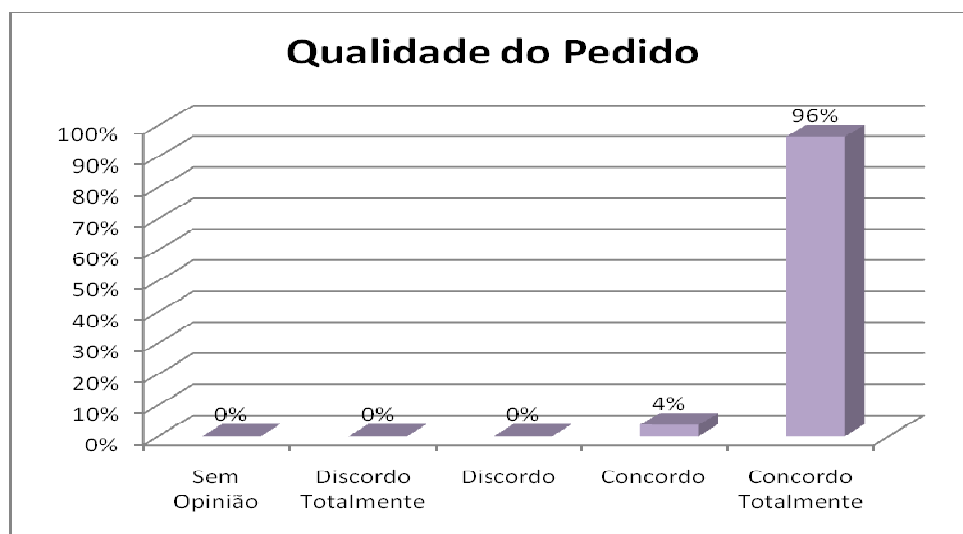
Figura 4.5 – Precisão/Exactidão do Pedido



Todas as filiais concordam que o envio raramente contém produtos errados (Figura 4.5).

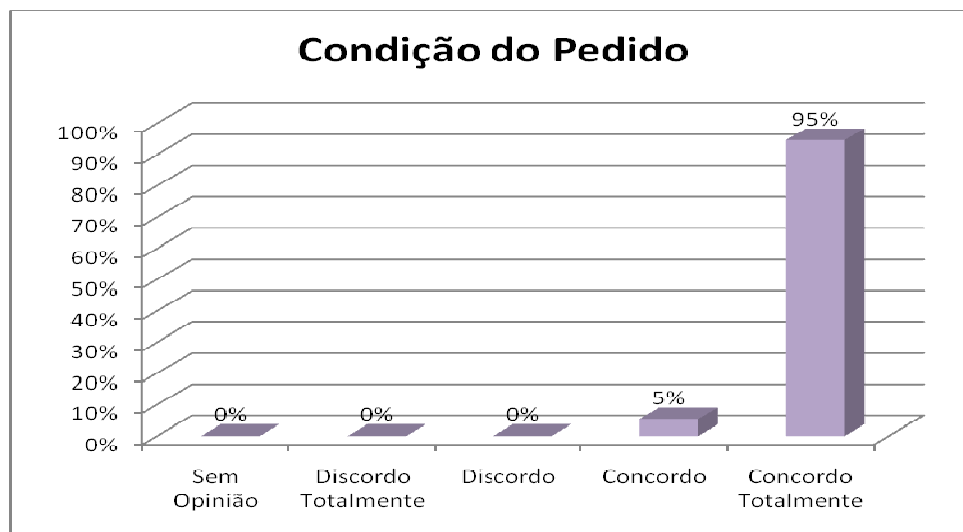
No entanto, 23 filiais indicam que em alguns casos os envios são parciais, já que não contêm o total das unidades da encomenda pedida.

Figura 4.6 – Qualidade do Pedido (Produtos)



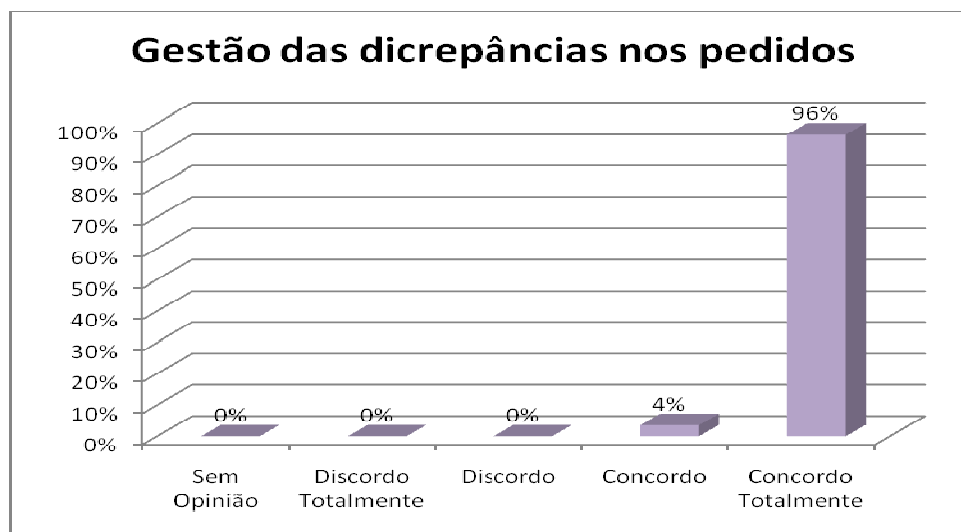
As 28 filiais da empresa concordam que os produtos chegam ao seu destino com a qualidade requerida pelo consumidor final (Figura 4.6).

Figura 4.7 – Condições do Pedido



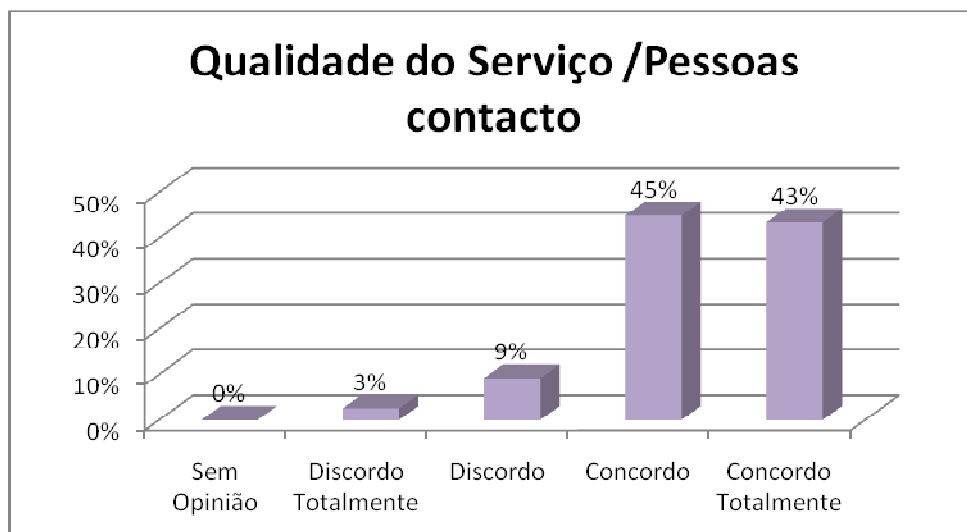
A totalidade das filiais concordam que os produtos chegam em boas condições e com a qualidade exigida, e que raramente ocorrem danos nos produtos como resultado do processo de transporte.

Figura 4.8 – Gestão das Discrepâncias nos Pedidos



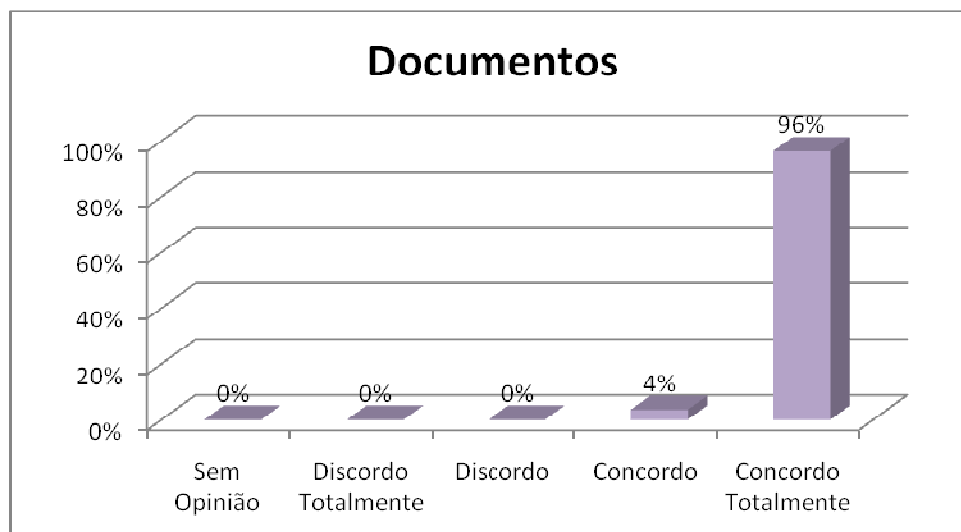
Todas as filiais confirmam que a correção e a resposta a qualquer discrepância que possa surgir nas quantidades e na qualidade dos pedidos no momento da entrega, é satisfatória, assim como o relato das mesmas (Figura 4.8).

Figura 4.9 – Qualidade do Serviço / Pessoas de Contacto



Apesar da maioria das filiais estar satisfeita com a qualidade do serviço em geral, e com a eficiência, experiência, profissionalismo, conhecimento e capacidade de resposta da pessoa a contacto, existe um número considerável de filiais que considera que a pessoa contacto não é rapidamente contactável, nem dá respostas atempadas aos e-mails e chamadas telefónicas (Figura 4.9).

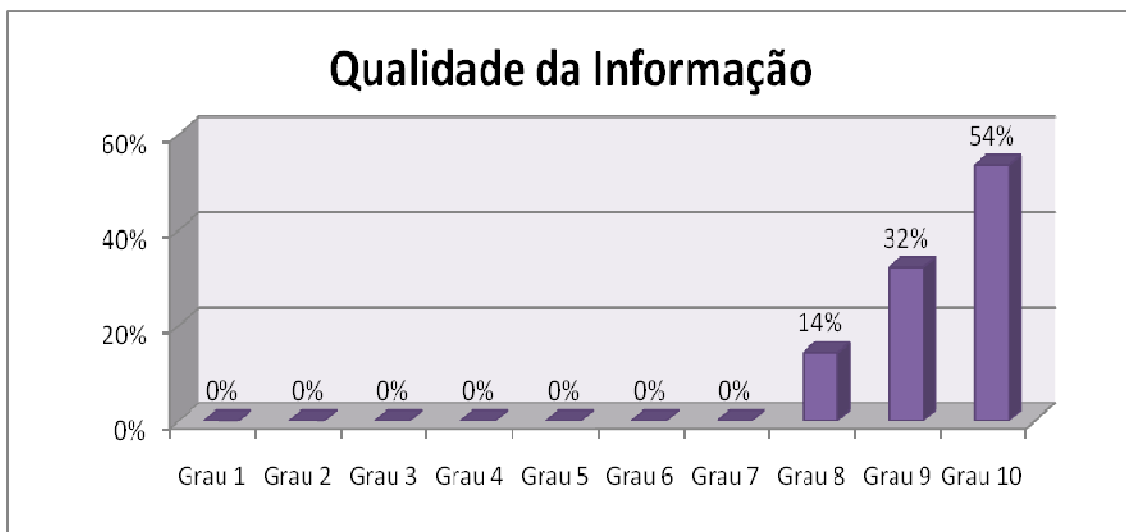
Figura 4.10 – Documentos



A totalidade das filiais concorda que a Empresa ABC envia atempadamente todos os documentos relacionados com o envio do pedido (Figura 4.10).

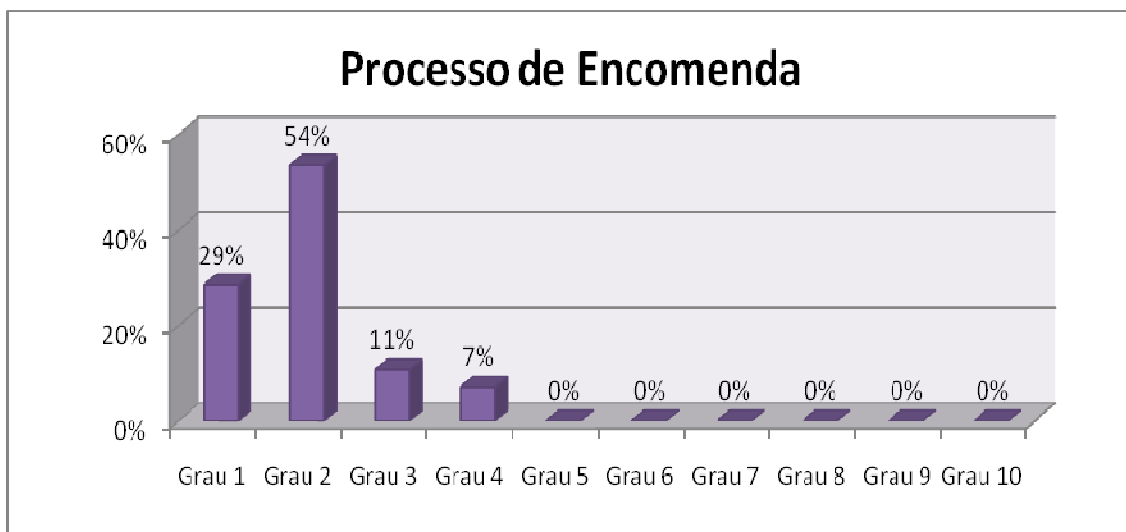
Seguidamente apresentam-se os resultados do inquérito em relação ao que as filiais consideram mais importante em relação aos pontos anteriores. Com essa finalidade, foi pedido às filiais para ponderar de 1 a 10 os referidos processos logísticos, sendo 1 o mais importante e 10 o menos.

Figura 4.11 – Qualidade da Informação



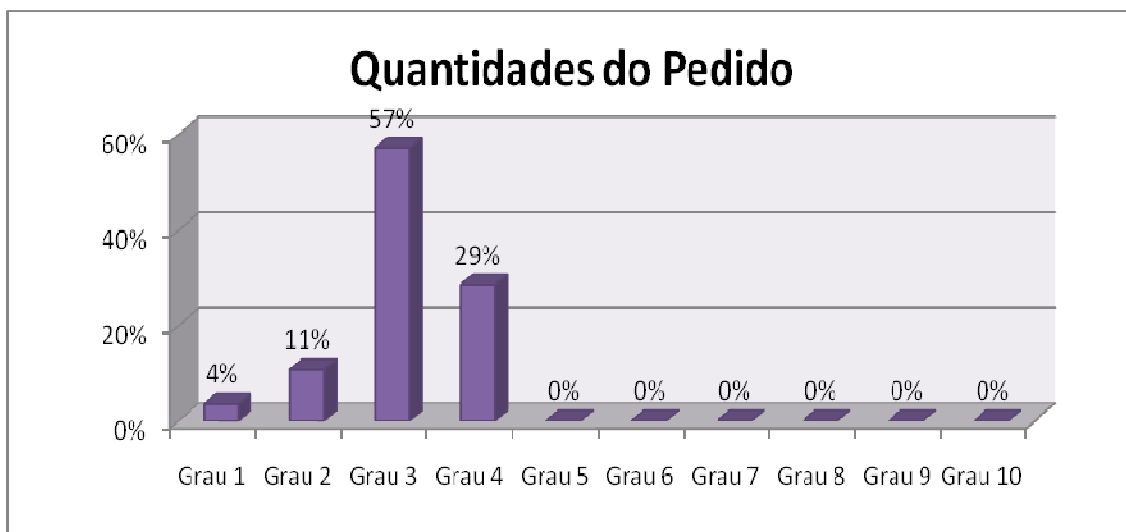
No que se refere à qualidade da informação, a maioria das filiais respondeu com o grau de importância 10 (Figura 4.11), sendo por isso considerada pouco importante no momento de avaliar a qualidade do serviço logístico.

Figura 4.12 – Grau de Importância do Processo de Encomenda



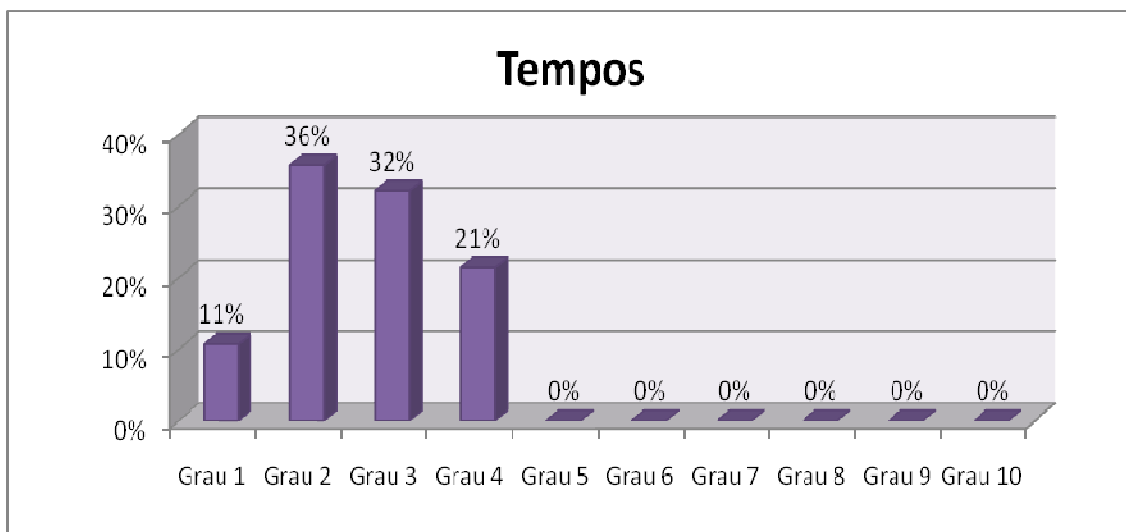
O processo de encomenda foi avaliado pela maioria das filiais com o grau de importância 2 (Figura 4.12). Este ponto deve ser levado em consideração pela gestão da logística da Empresa ABC, já que é um factor importante para as filiais.

Figura 4.13 – Grau de Importância das Quantidades do Pedido



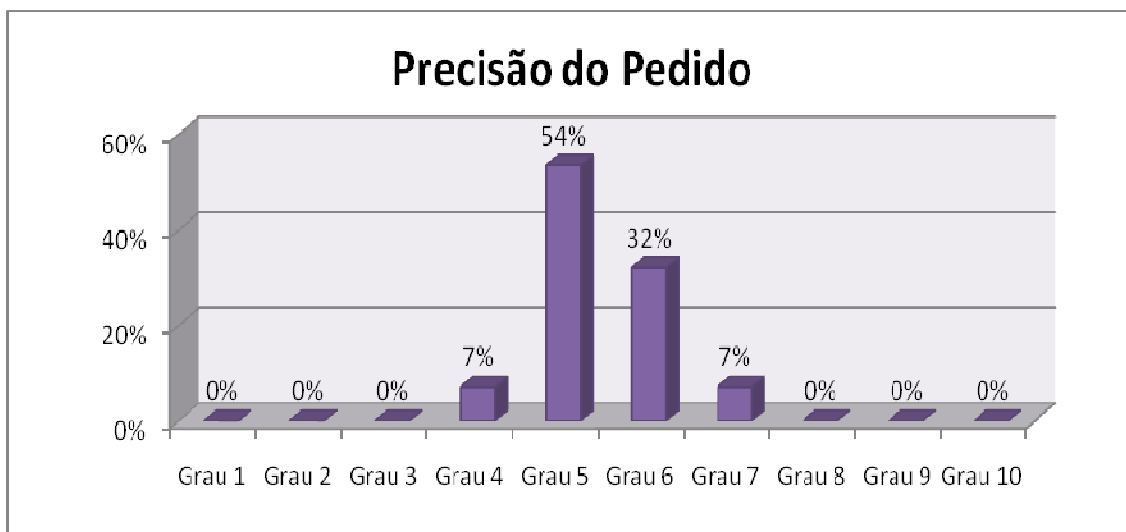
As quantidades do pedido são consideradas importante para as filiais já que a maioria atribuiu a este ponto o grau 3 de importância (Figura 4.13).

Figura 4.14 – Grau de Importância dos Tempos



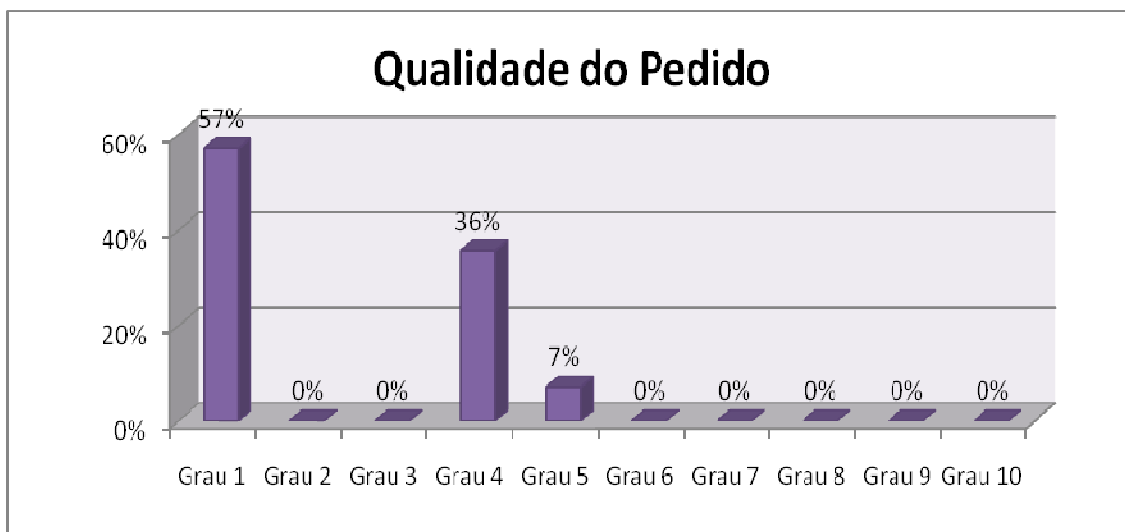
Em relação ao factor Tempos, pode dizer-se que é um ponto relativamente importante, já que a maioria das filiais lhe atribuíram o valor 2 e 3 de importância (Figura 4.14).

Figura 4.15 – Grau de Importância da Precisão/ Exactidão do Pedido



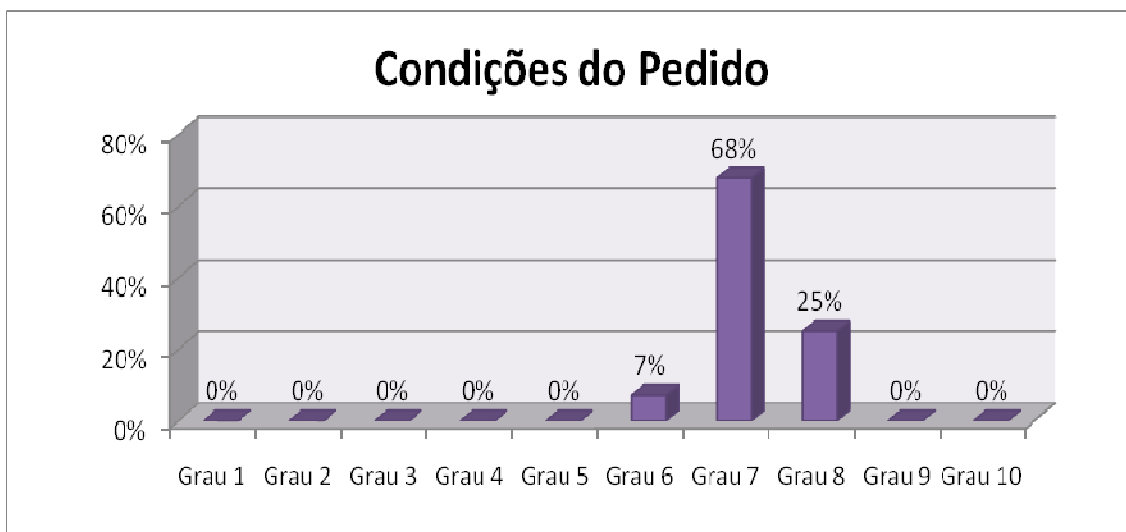
A exactidão do pedido tem uma importância relativa para as filiais, tendo-lhe a maioria delas atribuído o grau 5 de importância (Figura 4.15).

Figura 4.16 – Grau de Importância da Qualidade do Pedido (produtos)



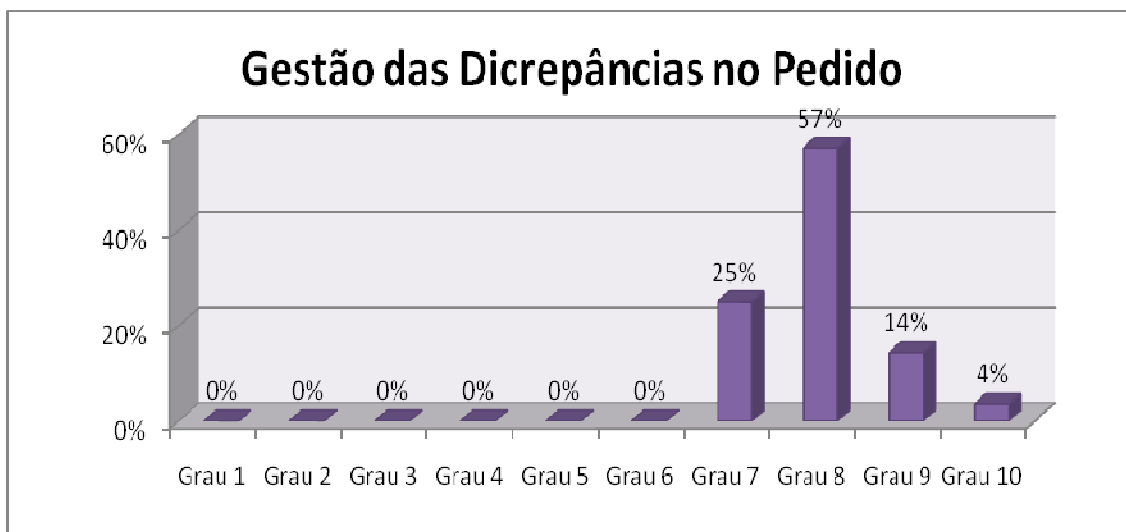
Para a maioria das filiais a qualidade do pedido é o factor mais importante (Figura 4.16). Isto deve-se à exigência de qualidade das autoridades farmacêuticas em relação a este tipo de produtos, e à sua repercussão na vida humana.

Figura 4.17 – Grau de Importância das Condições do Pedido



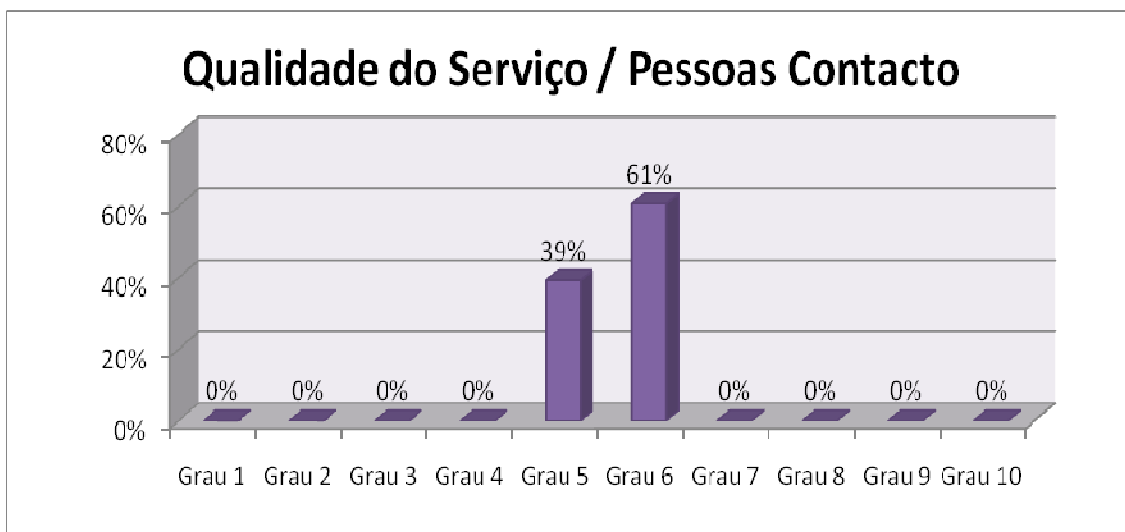
As condições do pedido não é um dos factores mais importante para as filiais, conclusão que resulta do facto da maioria delas lhe ter atribuído o grau 7 de importância (Figura 4.17).

Figura 4.18 – Grau de Importância da Gestão das Discrepâncias no Pedido



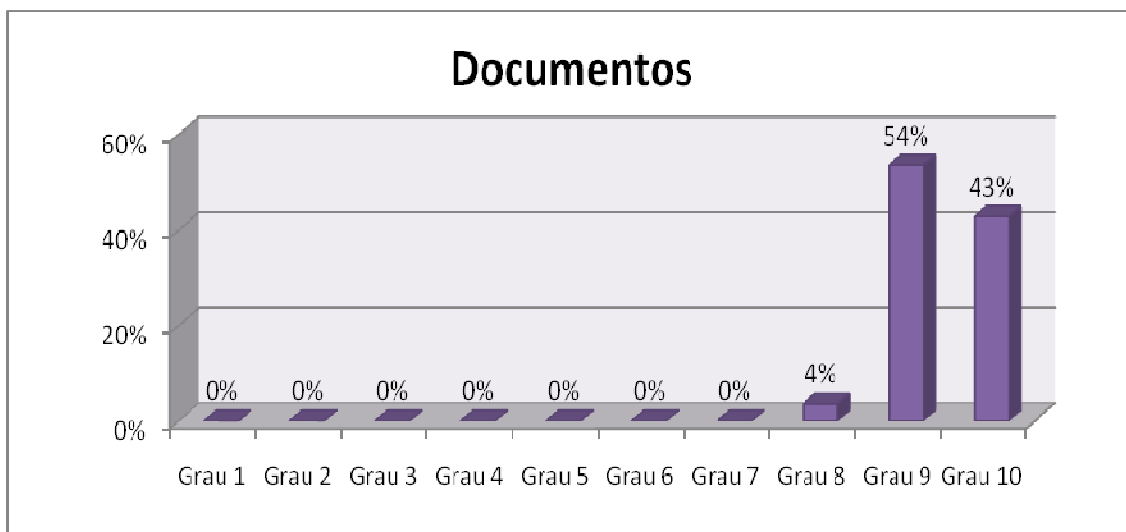
Igualmente a gestão das discrepâncias obteve um nível de importância baixo para a filiais, com 57% das respostas atribuídos ao grau 8 (Figura 4.18).

Figura 4.19 – Grau de Importância da Qualidade do Serviço / Pessoas de Contacto



A a qualidade do serviço e da pessoa contacto tem uma importância relativa para as filiais, com a totalidade das respostas a caírem nos graus 5 e 6 (Figura 4.19).

Figura 4.20 – Grau de Importância dos Documentos



Finalmente para os documentos, temos um grau 9 de importância, sendo por isso, para as filiais, esta característica considerada um dos factores menos importantes.

Resumindo, o factor mais importante para as filiais é a ‘Qualidade do Pedido’ (57% de respostas d3 grau 1 – Figura 4.16) e no inquérito realizado, as 28 filiais concordaram com o facto de que os produtos chegam ao seu destino com a qualidade requerida pelo consumidor final (Figura 4.6), o que é facto positivo no momento de avaliar a qualidade do serviço logístico da Empresa ABC.

Outros factores considerados importantes para as filiais e classificados com respostas de grau 2 e 3, temos o ‘Processo de Encomenda’ (83% de respostas de grau 1 e 2 – Figura 4.12), os ‘Tempos’ (47% de respostas de grau 1 e 2 – Figura 4.14) e as ‘Quantidades do Pedido’ entregues (72% de respostas de grau 1, 2 e 3 – Figura 4.13).

No referente ao processo de encomenda da empresa, a maioria das filiais está satisfeita, com a data de entrega estimada a não diferir muito da data de entrega real, mas existem 28% das filiais que não concorda com o processo de encomenda (Figura 4.2).

Em relação ao factor tempo de entrega, a maioria das filiais concorda com o facto de que tempo decorrido entre a colocação do pedido e o receber a encomenda é adequado, com os pedidos a chegar na data acordada. No entanto, é importante mencionar que existem novamente 28% das filiais, o que não deixa de ser um número representativo, que discorda com este facto (Figura 4.4).

Relativamente ao factor ‘Quantidades do Pedido’ é importante indicar que 51% das filiais está descontente com este factor (Figura 4.3), o que leva a que esta característica seja aquela que, das quatro mais importantes para as filiais (‘Qualidade do Pedido’, ‘Processo de Encomenda’, ‘Tempos’ e ‘Quantidades do Pedido’), tem o maior grau de descontentamento por parte das filiais.

Depois de concluída a análise dos resultados, podemos dizer que dos quatro factores mais importantes para as filiais, respectivamente, a ‘Qualidade do Pedido’, o ‘Processo de Encomenda’, os ‘Tempos’ e as ‘Quantidades do Pedido’, o primeiro deles não é motivo de desagrado por parte das filiais, com a totalidade delas a concordar com o facto da qualidade do pedido ser a requerida pelo consumidor.

No entanto existem três factores, o ‘Processo de Encomenda’, os ‘Tempos’ e as ‘Quantidades do Pedido’ onde o descontentamento das filiais se faz sentir em maior ou menor grau. É nestes factores que a Empresa ABC deverá focar a sua atenção, no

sentido de corrigir as deficiências e melhorar o seu funcionamento, para assim melhorar o serviço logístico às suas filiais.

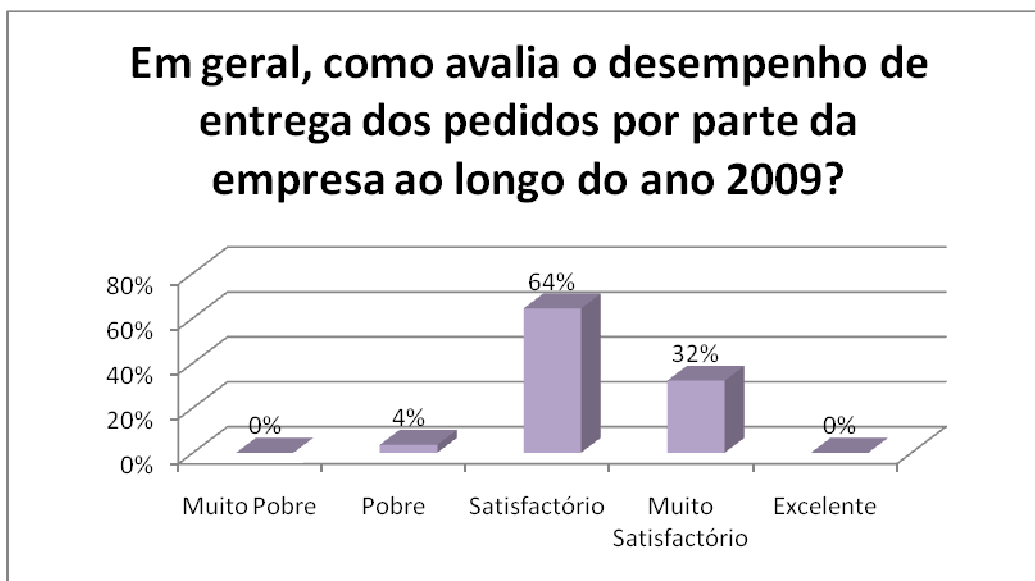
Finalmente as duas ultimas perguntas do inquerito estavam focadas para obter uma avaliação geral do que foi o serviço logístico prestado pela empresa durante o ano 2009.

Figura 4.21 – Percepção por parte do cliente do Serviço Logístico prestado no ano 2009



Neste caso podemos concluir que em geral o serviço logístico que a empresa ABC prestou as suas filiais durante o ano 2009 foi satisfactorio para as mesmas, no entanto existiram alguns factores que afectaram este resultado que devem ser considerados para melhorar a qualidade dos processos logísticos da empresa e assim cumprir no 100% com as expectativas dos clientes.

Figura 4.22 – Desempenho de Entregas dos Pedidos no ano 2009



Assim mesmo, em suma, a maioria das filiais nomeadamente um 64% avaliou o desempenho das entregas por parte da empresa durante o ano 2009 como satisfatório e um 32% das filiais como muito satisfatório. O que nos pode ajudar a concluir que apesar de receberem na maioria vezes encomendas parciais a primeira entrega era feita na data prevista e este facto não afectou o desempenho da filial (cliente interno da empresa ABC) em relação a níveis de stock e cumprimento dos pedidos dos seus clientes.

2. Conclusões e Recomendações

Após a análise dos resultados e da ligação com a revisão de literatura, este último capítulo apresenta as respostas às perguntas de pesquisa, assim como as recomendações à empresa e as limitações do estudo.

5.1 Conclusões

O presente trabalho de projecto foi desenvolvido na empresa ABC com a finalidade de avaliar o serviço logístico que a empresa prestou às suas filiais durante o ano 2009, e propor melhorias para otimizar o desempenho logístico. Numa primeira fase fizeram-se diversas consultas bibliográficas para obter a base teórica do estudo e posteriormente desenvolveu-se um inquérito que foi enviado à totalidade dos clientes internos da empresa via e-mail, procedendo-se finalmente à análise dos dados recolhidos.

Para este trabalho surgiram três perguntas de pesquisa, as quais vão ser respondidas seguidamente:

- Em relação à primeira pergunta, sobre a percepção do cliente interno no que se refere ao serviço logístico que a empresa prestou às suas filiais, podemos concluir com base na análise dos dados, que com respeito ao primeiro processo a maioria das filiais está insatisfeita com a qualidade da informação que a empresa oferece, devido principalmente à falta de informação referente a prazos de reaprovisionamento, stocks e quantidades mínimas e máximas de encomenda de cada produto

Em relação às quantidades dos pedidos, para a maioria das filiais, a empresa não cumpriu com as suas expectativas já que na maioria dos casos não foram entregues na totalidade, na data pretendida.

Sobre a precisão e a exactidão do pedido, todas as filiais confirmaram que recebem os produtos correctos. No entanto, 23 filiais (clientes internos) indicaram que muitas vezes recebem encomendas parciais, não o total das unidades encomendadas.

Em relação à qualidade do serviço/pessoa contacto, podemos concluir de acordo com o resultado do inquérito, que as filiais esperam que esta seja mais rapidamente contactável por telefone, e exista uma resposta mais atempada aos e-mails.

As filiais confirmaram que estão satisfeitas com o serviço prestado pela empresa durante o ano 2009 em relação aos factores processo de encomenda, qualidade do pedido (produtos), condições do pedido, gestão das discrepâncias nos pedidos e envio da documentação de suporte aos pedidos.

- Para responder à segunda pergunta de pesquisa, sobre quais os factores mais importantes para o cliente da empresa, podemos referir que os factores considerados mais importantes para as filiais são a qualidade dos pedidos (produtos), o processo de encomenda, a quantidade do pedido, particularmente as quantidades mínimas e máximas de encomenda estabelecidas pela empresa para cada produto e os tempos de entrega dos pedidos.

Os factores menos importantes são a qualidade da informação e os documentos que acompanham os pedidos. No entanto é importante ressaltar o facto de que os mesmos não devem ser esquecidos pela empresa, porque, sendo descuidados, podem afectar a qualidade do serviço logístico que a empresa presta às suas filias.

No mesmo sentido verificamos que a qualidade do serviço/pessoa contacto, a gestão das discrepâncias, a precisão e exactidão dos pedidos e as condições dos mesmos, apesar de não serem considerados pelas filiais como os mais importantes, são relevantes para as mesmas, pelo que devem ser tomados em consideração no momento de avaliar as propostas de implementação de melhorias.

- Em relação à última pergunta de pesquisa, podemos concluir que, em geral, as filiais da empresa ABC consideram satisfatório o nível de serviço logístico prestado durante o ano 2009. No entanto, verificamos que há processos logísticos que não cumpriram com as expectativas dos clientes, afectando o resultado dessa avaliação, e onde encontramos oportunidades de melhoria que podem permitir à empresa otimizar a qualidade do seu serviço logístico, tornando-o uma fonte de vantagem competitiva.

5.2 Recomendações

Em concordância com o referido anteriormente nas conclusões, o departamento logístico da empresa ABC poderia:

- Construir uma base dados com a informação relevante dos produtos comercializados às filiais da empresa, onde estivessem as quantidades mínimas e máximas de encomenda, os tamanhos dos lotes e os tempos de reaprovisionamento. Construir também um mapa informativo referente a expedições, pedidos pendentes, quantidades a entregar e data de entrega estimada, sendo este enviado às filias sempre que houvesse actualizações. Neste sentido a empresa deveria manter estes mapas actualizados, de forma a manter a filial informada de qualquer alteração ao pedido.
- Em virtude de que nem todas as filiais concordam com o facto de que a data de entrega estimada fornecida pela empresa é correcta, seria importante fazer uma avaliação dos produtos comercializados, determinando quais são os que tiveram mais variação durante o ano 2009 (data de entrega estimada vs real) para calcular e determinar um novo prazo de reaprovisionamento (lead-time) dos referidos produtos.
- Disponibilizar às filiais informação sobre o stock disponível, no momento da colocação de encomenda.
- Quando uma filial coloca uma encomenda de mais de 4 lotes para uma mesma data, é importante não dar a mesma data de entrega para os quatro lotes. Isto tem como finalidade reduzir o número de entregas consideradas parciais pelos clientes internos, visto que a fábrica não tem capacidade para produzir mais de 4 lotes para mesma data de entrega. Portanto é importante determinar as

quantidades óptimas de encomenda para evitar aquele tipo de constrangimentos, e assim as filiais não terem uma percepção errada do serviço.

- Em virtude de só haver uma pessoa contacto para as filias no que se refere às encomendas, seria bastante importante ter os mapas anteriormente referidos sempre actualizados, para que essa pessoa não seja repetidamente contactada para se obter informação sobre a situação dos pedidos, evitando-se assim o descontento demonstrado pelas filiais no que se refere à falta de resposta atempada aos e-mails e chamadas.

5.3 Limitações

Algumas limitações podem ser apontadas, desde logo o facto de o estudo só analisar dados do ano de 2009. Pode-se ainda indicar que o inquérito foi respondido apenas por uma pessoa de cada filial, e que em alguns casos essas pessoas estavam na empresa à menos de um ano, pelo que as suas respostas podem estar só focadas em alguns meses de experiência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, R. H. (2004), *Logística. Administración de la Cadena de Suministro*, 5 Ed., México: Pearson Educación.

BIENSTOCK, C. C., MENTZER, T. J. e BIRD, M. B. M. (1997), Measuring Physical Distribution Service Quality, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 31-44.

COYLE, J. J., BARDI, J. E. e LANGLEY, C. J. Jr. (1992), *The Management of Business Logistics*, 5 Ed., St. Paul: West Publishing Company.

FISHER, L. M. (1997), What is the Right Supply Chain for your Product?, *Harvard Business Review*, 75 (2), 105-116.

FLINT, D. e KENT, L. K. (1999), Developing a Logistics Service Quality Scale, *Journal of Business Logistics*, 20 (1), 9-32.

FORD, J. D. e SCHELLENBERG, D. A. (1982), Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance, *Academy of Management Review*, 7(1), 49-58.

FUGATE, B. S., MENTZER, J. T. e STANK, T. P. (2010), Logistics Performance: Efficiency, Effectiveness, and Differentiation, *Journal of Business Logistics*, 31 (1), 43-55.

GONZALES, M. E. (2003), Presente y Futuro de los Servicios Logísticos de Andalucía, Universidade de Sevilla, Espanha.

HO, H. T. e YU-SHENG, Z. (2004), Setting Customer Expectation in Service Delivery: An integrated Marketing – Operations Perspective, *Management Science*, 50 (1), 479-488.

IACOBUCCI, D., OSTROM, A. e GRAYSON, K. (1995), Distinguishing Service Quality and Customer Satisfaction: The voice of the Customer, *Journal of Consumer Psychology*, 4 (3), 277-303.

LANGLEY, C. J. e HOLCOMB, C. M. (1992), Creating Logistics Customer Value, *Journal of Business Logistics*, 13 (2), 1-27.

MENTZER, T. J. e KONRAD, B. P (1991), The efficiency/effectiveness Approach to Logistics Performance, *Journal of Business Logistics*, 12(1), 33-62.

MENTZER, T. J., FLINT, D. J. e HULT, T. M. (2001), Logistics Service Quality as a Segment- Customized Process, *Journal of Marketing*, 65, 82- 104.

MENTZER, T. J., MYERS, B. M. e CHEUNG, M. (2004), Global Market Segmentation for Logistics Services, *Industrial Marketing Management*, 33(1), 15-20.

MOHAMMMED, R. e HARLINA, S J. (2007), Measuring customers' perceptions of Logistics Service Quality of 3PL Service Providers, *Journal of Business Logistics*, 28(2), 179-175.

MORASH, A. E., DROHGE, L. M., CORNELIA L. M. e VICKERY, K. S. (1996), Strategic Logistics Capabilities for Competitive Advantage and Firm Success, *Journal of Business Logistics*, 17 (1), 1-22.

OSTROFF, C. e SCHMITT, N. (1993), Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency, *Academy of Management Journal*, 36 (6), 1345-1361.

RINEHART, M. L., COOPER, M. B., e WAGEBHEIN, D. G. (1989), Furthering the Integration of Marketing and Logistics Through Customer Service, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17 (Winter), 63-72.

SHARMA, A., GREWAL, D., e LEVY, M. (1995), The Customer Satisfaction/Logistics Interface, *Journal of Business Logistics*, 16(2), 1-22.

SCHOENHERR, T. (2009), Logistics and Supply Chain Management Applications within a Global Context: An Overview, *Journal of Business Logistics*, 30(2), 1-25.

TEJERO, A. e JUAN, J. (2007), *Logística Integral. La gestión Operativa de la Empresa*, 3 Ed., Espanha, ESIC.

WILLIAMSON, C. K., SPITZER, M. D. JR. e BLOOMBERG, J. D. (1990), Modern Logistics Systems: Theory and Practice, *Journal of Business Logisticism*, 11(2), 65-86.

A N E X O 1

I Part	Please mark with X the correct answer				
	Don't Know	Strongly Disagree	Disagree	Agree	Strongly Agree
CUSTOMER SURVEY 2010					
Information Quality					
Information on any changes in the product is available (batch size, lead-time, other)					
The catalog of products with the relevant information is available					
Comments:					
Ordering Procedures					
Estimated delivery date provided by the logistic department are accurate					
Order status information is available					
Inventory information is available					
Portugal SP gives priority to urgent orders					
Requisition procedures are effective					
Requisition procedures are easy to use					
Comments:					
Ordering Release Quantities					
In exceptional locations it is possible to place orders with quantities out of maximum- minimum range established					
We always receive the total quantities ordered					
The maximum order quantities established are adequate					
The minimum order quantities established are adequate					
Comments:					
Timeliness					
Time between placing a requisition and receiving delivery is adequate					
Deliveries arrive on the date Promised					
SP Portugal notifies me of problems and issues in a timely manner					
Comments:					
Order Accuracy					
Shipment Rarely contain the wrong items					
Shipment Rarely contain the incorrect quantity					
Comments:					
Order Quality					
The products arrive with the required quality					
Comments:					
Order Condition					
Products received from SP Portugal are undamaged					
Damage rarely occurs as a result of the transport mode or carrier					
Comments:					

II Part

Instructions: Taking into account the first part of this customer survey please answer the following questions. Grade from 1 to 10 the following logistics services issues being 1 the most important and 10 the less important.

	Grade
Information Quality	
Ordering procedures	
Ordering Release quantities	
Timeliness	
Order Accuracy	
Order Quality	
Order Condition	
Order Discrepancy handling	
Personal Contact Quality /Service	
Documents	

Instructions: Please answer these questions taking into account your last year experience (2009)

	Please mark with X the correct answer				
	Very Poor	Poor	Satisfactory	Very Satisfactory	Excellent
In general, how do you evaluate the delivery performance of the SP Portugal in 2009?					
	Please mark with X the correct answer				
	Don't Know	Strongly Disagree	Disagree	Agree	Strongly Agree
In general, the logistic services perceived in 2009 satisfied your expectations					